



Chance Beurteilungsgespräch



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,
Personalberater

Die Mitarbeiterbeurteilung, so steht es in der freien Enzyklopädie Wikipedia, ist in der Betriebswirtschaftslehre eine Komponente des Belohnungssystems für Mitarbeiter. Sie befasst sich mit der Wahrnehmung und Bewertung eines Mitarbeiters und dient als Mittel zur Qualitätssicherung und -verbesserung.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen Mitarbeiterbeurteilungen in bestehenden Arbeitsverhältnissen und nach Beendigung von Arbeitsverhältnissen (Stichwort Arbeitszeugnis). Im Folgenden möchte ich mich mit dem Beurteilungsgespräch als Instrument der Mitarbeiterbeurteilung in bestehenden Arbeitsverhältnissen auseinandersetzen.

Als Anlässe für Beurteilungsgespräche gelten z. B. ein Feedback während der Probezeit, der Ablauf der Befristung des Arbeitsvertrages oder die Planung einer Entwicklungsmaßnahme.

Sie sehen, Inhalte und Anlässe sind mannigfaltig, gleich ob sie positiv oder negativ sind. Im Rahmen meiner als Berater geführten vielfältigen Karriere- bzw. Bewerbungs- und Coachinggespräche stelle ich immer wieder fest, dass oftmals notwendige Gespräche nicht oder nur unzureichend geführt wurden bzw. werden.

Dies spiegelt sich dann praktisch immer in einer „suboptimalen“ Leistung des geführten Teams. Unterstellt man hat sich irgendwann einmal für einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin entschieden, so gibt es nach dem Eintritt zwei starke Motivationen für Beurteilungsgespräche: Zum einen kann man gute Mitarbeiter noch besser werden lassen oder (noch) nicht gute Mitarbeiter auf den rich-

tigen Weg führen. In jedem Fall gilt: Zusehen und sich ärgern gilt nicht!

Beurteilungsgespräche planen und vorbereiten

Selbst dort, wo die Kommunikation funktioniert, bleibt in der Hektik des Berufsalltages oft das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf das aktuelle Tagesgeschäft beschränkt. Hier bietet das Beurteilungsgespräch die Gelegenheit, in Ruhe Arbeitsaufgaben, die Arbeitsbedingungen und Ziele zu besprechen und Ideen der Beschäftigten stärker in den Arbeitsablauf einzubinden. Es dient dazu, Probleme und Missverständnisse, die bei der Arbeit aufgetaucht sind, zu klären. Und nicht zuletzt können die Zusammenarbeit mit Kollegen und das Führungsverhalten des Vorgesetzten thematisiert werden.

In vielen Firmen werden die Inhalte systematisch erörtert. Es gibt standardisierte Vordrucke. Die Art der Gesprächsführung, Ziele, Inhalte – und die Zeitpunkte für die Gespräche – sind nach einem unternehmenseinheitlichen Konzept strukturiert. Dieses Vorgehen kann bei der Vorbereitung und der Durchführung Zeit sparen, es sollte jedoch nicht dazu verleiten, einen Fragenkatalog mechanisch abzuarbeiten. Mitarbeiter registrieren sehr genau, wenn Manager nicht nachfragen und kein echtes Interesse für ihre Belange zeigen. Die Folge ist Demotivation statt verstärktes Engagement.

Seltene Gelegenheit und Chance

Das vielleicht einmal im Jahr geführte Gespräch bietet für die Mitarbeiter die oft seltene Gelegenheit, ihre Leistung zu diskutieren und den Wert ihrer Arbeit zu beleuchten, Zukunftspläne und Möglichkeiten für persönliches Wachstum auszuloten.

So empfehle ich auch den Mitarbeitern, sich dringend auf diese Gespräche vorzubereiten! Notieren Sie sich positive Ergebnisse und Leistungen Ihrer Arbeit bzw. die erreichten Ziele. Dies ist dann auch eine gute Basis für eine Gehaltsanpassung. Überlegen Sie, welche Qualifikationen und Trainingsmaßnahmen Sie bei Ihren beruflichen Plänen, soweit Sie welche haben, unterstützen könnten. Nutzen Sie diese Gelegenheit, Ihr Interesse an der

Übernahme von mehr Verantwortung zu äußern.

Ein Beurteilungsgespräch ist ein Gespräch, welches auf der Sachebene zu führen ist – auch wenn es gelegentlich schwerfällt. Der Ton macht die Musik (Hier verweise ich gerne auf meinen Artikel in der „möbelkultur“-Ausgabe 09/2009, auch einzusehen unter dem Stichwort „Presseberichte“ auf meiner Website). Gespür für die richtige Tonlage hat weder der, der bagatellisiert, noch der, der eher zur Verschlimmerung der Situation beiträgt. Eine konstruktive Suche nach Lösungen ist angesagt.

Neben der Mitarbeiterbeurteilung durch den Vorgesetzten, die bis heute die gängigste Form der Personalbeurteilung darstellt, gibt es auch die Selbstbeurteilung, die Beurteilung durch Kollegen, die Beurteilung von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter und die Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden, die sog. 360-Grad-Beurteilung. Die Erhebung der benötigten Daten findet dann hier eher nicht mehr in einem Gespräch, sondern durch Fragebögen oder heute in webbasierten Verfahren am Computer statt.

Eine Sympathie für anonyme Beurteilungen relativiert sich rasch, wenn man einige Male erlebt hat, in welcher beinahe ausweglose Kommunikationsfallen sie führen können. Zum größten Problem wird dabei oft genau das, was viele für die größte Stärke solcher Verfahren halten: die Anonymität. Solange das Feedback positiv ausfällt, ist das unkritisch – aber in diesem Fall bringt die Anonymität auch wenig Nutzen, denn die gute Nachricht hätten die Mitarbeiter ihrem Chef auch offen überbringen können. Auch die Besprechung einzelner kritischer Punkte in einem insgesamt positiven Bild erfordert in der Regel nicht den Schutz der Anonymität. Zur Falle wird die Anonymität ausgerechnet dann, wenn sie am wichtigsten wäre, nämlich dann, wenn es um ein kritisches Feedback geht. Denn dann ermöglicht die anonyme Erhebung zwar die Feststellung von Problemen, aber zugleich erschwert sie deren Bearbeitung und Lösung.

Üben Sie Ihre Methodenkompetenz und nutzen Sie Ihre Chance für ein persönliches Beurteilungsgespräch!

Ihr Andreas Erbenich
www.andreaserbenich.de



Die Jobs des Monats

Zur Verstärkung unseres Führungsteams suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt

VERTRIEBSMANAGER (M/W)

mit dem Schwerpunkt Key Account, Objekt und Export

... mehr unter www.karrierecenter.de

Wir suchen eine(n) GEBIETSVERKAUFSLEITER (M/W) NORDEUTSCHLAND

Es erwartet Sie eine außerordentlich interessante und verantwortungsvolle Tätigkeit ...

... mehr auf Seite 131

BUCHTIPP

„Breaking Banks“ von Brett King



Neue Technologien krepeln altbewährte Geschäftsmodelle komplett um, Marktführer werden plötzlich zu Verlierern. Das droht jetzt dem Bankensektor. „In den nächsten zehn Jahren wird die Bankenlandschaft mehr Umwälzungen erleben als in den letzten 100 Jahren“, davon ist Autor Brett King überzeugt. In seinem Buch „Breaking Banks“ untersucht er, welche Veränderungen auf den Finanzsektor zukommen – Cloud-Lending, Neo-Banks, FinTech oder Social Banking. King beschreibt die Trends, identifiziert Gewinner und Verlierer und zeigt Perspektiven für die Zukunft.

Börsenbuch Verlag, 384 Seiten, 24,99 €, ISBN: 97838029-3973-0